

# HUBUNGAN ANTARA SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN PERILAKU *DYSFUNCTIONAL*: BUDAYA NASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Survey pada Perusahaan Ritel Modern di Kota Jambi)

Dewi Saraswati, S.E., M.S.Ak.

Dosen Program Sarjana Akuntansi Universitas Adiwangsa Jambi

Email: [dewisaraswatidr@yahoo.co.id](mailto:dewisaraswatidr@yahoo.co.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) membuktikan secara empiris hubungan antara sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di kota Jambi (2) membuktikan bahwa budaya nasional dapat memoderasi hubungan antara sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di kota Jambi. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah pada perusahaan ritel modern di kota Jambi. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 45 responden yang diambil berdasarkan teknik penarikan sampel *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perilaku *dysfunctional* berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen (2) budaya nasional tidak mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional*.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Perilaku *Dysfunctional*, Budaya Nasional

## ABSTRACT

*This study aims to know (1) demonstrate empirically the relationship between management control systems to dysfunctional behavior in modern retail establishments in the city of Jambi (2) prove that national culture can moderate the relationship between management control systems to dysfunctional behavior in modern retail establishments in the city of Jambi. This study is a survey research by distributing questionnaires directly to the sample. Population in this research is a top-level management and middle management level in the company's modern retail in the city of Jambi. The number of sample is 45 respondents which taken by purposive sampling technique. The results of this study indicate that (1) dysfunctional behaviors affect the management control system (2) national culture does not affect the relationship between management control systems with dysfunctional behavior.*

*Keywords: Management Control System, Dysfunctional Behavior, National Culture*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan dengan skala besar semestinya memiliki suatu sistem

pengendalian manajemen yang disesuaikan dengan tujuan dan keadaan perusahaannya, sehingga apa yang menjadi rencana awal dan tujuan perusahaan dapat terlaksana

sebagai mana yang diharapkan. Menurut Maulana (1992) untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif organisasi harus memiliki kebijakan-kebijakan yang jelas dan program-program yang realistik, dan ini pada akhirnya bergantung pada tujuan-tujuan yang jelas dan di komunikasikan dengan baik.

Sistem pengendalian manajemen sebaiknya harus di sesuaikan dengan strategi masing-masing organisasi, dan para manajer harus mengetahui bagaimana strategi ini mempengaruhi proses pengendalian manajemen. Karena perlunya ketertarikan erat antara strategi dan pengendalian manajemen, kita perlu memeriksa metode-metode penetapan strategi serta sarana-sarana untuk mengkomunikasikannya kepada mereka yang bertanggung jawab atas pengendalian manajemen tersebut.

Pada prakteknya, sering kali terjadi suatu penyimpangan perilaku atau pelanggaran yang disengaja di luar dari aturan dan prosedur sistem pengendalian manajemen yang dilakukan oleh pelaksana dalam penelitian ini adalah manajer, penyimpangan atau pelanggaran yang dilakukan oleh manajer yang disebut sebagai perilaku *dysfunctional* (*dysfunctional behavior*). Dalam penelitian ini perilaku *dysfunctional* (*dysfunctional behavior*) ada dua bentuk yaitu perilaku *dysfunctional* dalam memanipulasi

informasi (*dysfunctional behavior-information manipulation*) dan manipulasi ukuran kinerja di dalam pemilihan tindakan (*dysfunctional behavior-gaming*).

Budaya merupakan suatu faktor kontijensi sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiyantoro dan Sabeni (2007). Faktor kontijensi tersebut adalah kebudayaan yang dapat membentuk perilaku seseorang ataupun sekelompok orang yang ada di dalam suatu perusahaan dan kemudian perilaku tersebut diimplementasikan kedalam tindakan yang diambilnya dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Budaya juga dapat dipandang sebagai suatu kekuatan kelompok yang dibangun dalam pengambilan keputusan. Kumpulan budaya ini dapat memelihara perilaku manusia. Menurut Suhendar dan Supinah (1993) kebudayaan nasional merupakan kepribadian yang dalam wujudnya dapat berupa pandangan hidup, cara berfikir, dan sikap terhadap berbagai aspek kehidupan bangsa.

Menurut Chow, Shield, dan Chan (1991) budaya diperluas dalam negara dari budaya organisasi yang mana dapat diperkenalkan pada organisasi. Pengaruh dari budaya nasional terhadap hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional* dilihat dari klasifikasi dimensi budaya nasional menurut Hofstede (1994) diantaranya; jarak kekuasaan pekerja antara atasan

dengan bawahan (*power distance*) pekerja yang mengutamakan kepentingan individu dalam bekerja (*individualism*), pekerja yang menuntut materialisme (*materialism*), pekerja yang menuntut kualitas hidup (*femininism*), dan pekerja yang menghindari ketidakpastian dalam bekerja (*uncertainty avoidance*). Dengan adanya dimensi budaya nasional apakah dapat mempengaruhi perilaku *dysfunctional*.

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul “**Hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Perilaku *Dysfunctional*: Budaya Nasional sebagai Variabel Moderating (Survei pada Perusahaan Ritel Modern di Kota Jambi)**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di Kota Jambi?
2. Apakah budaya nasional berpengaruh terhadap hubungan antara sistem

pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di Kota Jambi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya adalah :

1. Untuk membuktikan secara empiris hubungan antara sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di Kota Jambi.
2. Untuk Membuktikan bahwa budaya nasional dapat memoderasi hubungan antara sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di Kota Jambi.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Kajian Pustaka

Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan (Otley, 1980). Merchant (1982) menyatakan bahwa tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh

organisasi dalam setiap keadaan. Sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional.

Govindarajan dan Anthony (2004), mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah proses seorang manajer dalam memastikan sumberdaya yang diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dengan adanya sistem pengendalian terhadap manajemen perusahaan tersebut, kinerja para bawahan akan semakin terkontrol dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan sebelumnya.

Menurut Robbins (2006; 36) perilaku *dysfunctional* atau perilaku menyimpang di tempat kerja adalah suatu tindakan yang mencakup kisaran luas tindakan-tindakan antisosial yang dilakukan oleh anggota organisasi yang secara sengaja melanggar norma-norma yang sudah ditetapkan dan itu mengakibatkan konsekuensi yang negatif bagi organisasi, anggotanya, atau keduanya. Dalam organisasi pelaku dengan sengaja melakukan *dysfunctional* yang dihasilkan oleh sistem pengendalian manajemen.

Menurut Suhendar dan Supinah (1993; 53) kebudayaan nasional merupakan kepribadian yang dalam

wujudnya dapat berupa pandangan hidup, cara berfikir, dan sikap terhadap berbagai aspek kehidupan bangsa. Kemudian budaya-budaya tersebut juga dapat mempersatukan masyarakat satu dengan yang lainnya demi mencapai kesejahteraan dan kenyamanan kehidupan di suatu bangsa. Hal ini tentu juga di perlukan di dalam suatu bentuk organisasi atau perusahaan agar tercipta suatu keteraturan dalam mencapai suatu tujuan yang telah terencana, sehingga masing-masing elemen yang ada di dalam organisasi atau perusahaan tersebut dapat menjalankan fungsinya sebagaimana yang telah di gambarkan pada struktur organisasi perusahaan ataupun organisasi itu sendiri.

Terlepas dari dimensi-dimensi yang ditimbulkan dengan adanya perbedaan budaya pada masing-masing organisasi atau perusahaan, manajer haruslah memperhatikan dengan membuka mata lebar-lebar atas budaya yang ada pada perusahaannya sehingga tidak menghambat proses pengendalian manajemen agar berjalan sesuai dengan rencana awal. Oleh karena itu, manajer senior harus mengontrol tindakan-tindakan yang di ambil oleh manajer operasional agar tidak menyimpang dan menimbulkan perilaku *dysfunctional* yang merupakan cara antisipasi penyalahgunaan kekuasaan yang mementingkan kepentingan individu para manajer itu sendiri selain sebagai

bentuk proses pengendalian manajemen yang di lakukan secara tidak langsung oleh perusahaan tersebut.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam menjalankan setiap tugasnya, seorang manajer haruslah mampu menjalankan dengan baik terutama dalam menjalankan suatu sistem pengendalian manajemen dengan baik, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat terselenggara dengan baik dan perilaku *dysfunctional* dapat di minimalisir. Selain itu dalam meminimalisir suatu tindakan *dysfunctional* perusahaan sebaiknya menerapkan suatu prosedur pengoperasian, partisipasi anggaran oleh para manajer, dan ketergantungan terhadap penilaian kinerja akuntansi, dengan adanya aspek-aspek berikut ini, maka suatu sistem pengendalian manajemen dapat terselenggara dengan baik.

Namun dalam prakteknya ternyata suatu budaya nasional dapat memoderating hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional*, yang mengakibatkan sering kali terdapat penyimpangan yang di lakukan oleh para karyawan ataupun manajer itu sendiri di akibatkan adanya suatu pemahaman tentang budaya nasional yang mengakibatkan terjadinya perilaku *dysfunctional* itu sendiri, di dalam perusahaan ritel modern, perilaku

*dysfunctional* dapat diakibatkan oleh tidak berjalannya suatu sistem pengendalian manajemen dengan baik diakibatkan oleh pemahaman tentang budaya nasional yang negatif dari para manajer pada bagian operasi dalam organisasi tersebut.

## 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang dapat disusun berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual di atas, adalah sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Terdapat hubungan antara sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di Kota Jambi.
- H<sub>2</sub> : Budaya nasional dapat memoderasi hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di Kota Jambi.

## 3. METODOLOGI

### 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *top management level* dan *middle management level* pada perusahaan ritel modern di kota Jambi. Menurut data yang diambil dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Jambi perusahaan ritel modern di kota Jambi

berjumlah 47 perusahaan, sehingga sampel penelitian ini berjumlah 68 orang.

### 3.2 Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel yang dikaji adalah variabel dependen yaitu sistem pengendalian manajemen, sedangkan variabel independennya adalah perilaku *dysfunctional*. Sementara variabel moderasi dalam penelitian ini adalah budaya nasional.

### 3.3 Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi variabel moderasi dengan metode uji nilai selisih mutlak dengan menggunakan alat bantu program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) 17.0 for Windows. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1 Untuk melihat pengaruh perilaku *dysfunctional* terhadap sistem pengendalian manajemen, digunakan persamaan sebagai berikut :

Model 1 :

$$Y = a + b_1 X_1 + e$$

Sumber : Ghozali, 2011

3.3.2 Untuk melihat pengaruh budaya nasional dalam memoderasi hubungan perilaku *dysfunctional*

terhadap sistem pengendalian manajemen, digunakan persamaan sebagai berikut :

Model 2 :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 |X_1 - X_2| + e$$

Sumber : Ghozali, 2011

Keterangan:

Y = Sistem Pengendalian  
Manajemen

A = Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = Perilaku *Dysfunctional*

X<sub>2</sub> = Budaya Nasional

|X<sub>1</sub> - X<sub>2</sub>| = Nilai Selisih Mutlak antara  
Perilaku *Dysfunctional* dengan  
Budaya Nasional

e = Error

## 4. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

### 4.1 Hasil Uji Asumsi Klasik

#### 4.1.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Untuk menguji normalitas dalam penelitian ini peneliti menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05.

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardi zed Residual
N		45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.89159662
Most Extreme Differences	Absolute	.165
	Positive	.117
	Negative	-.165
Kolmogorov-Smirnov Z		1.108
Asymp. Sig. (2-tailed)		.171

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil pengujian *One-Sample Kolmogorof-Smirnov* pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa nilai *Kolmogrov-Smirnov* sebesar 1,108 dengan nilai signifikansi 0,171 yang berarti nilai residual terdistribusi secara normal.

#### 4.1.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas mempunyai *Tolerance Value* diatas 0,1 sedangkan batas VIF adalah 10 (Ghozali, 2011).

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

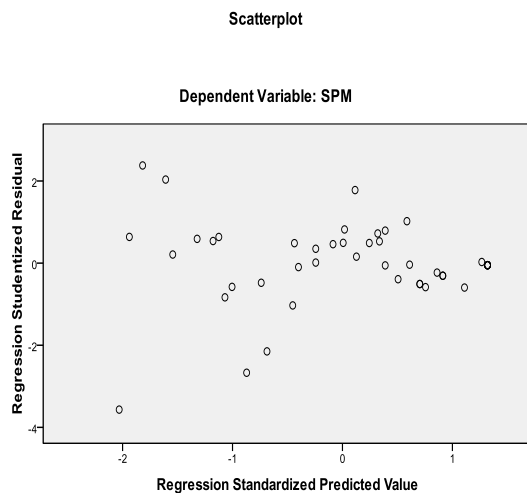
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Dysfunctional	.847	1.181
	BN	.847	1.181

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini tidak mengalami multikolonieritas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai VIF dari tujuh variabel besarnya kurang dari 10 dan nilai *tolerance* besar dari 0,10.

#### 4.1.3 Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pangamatan lain. Jika tidak ada pola yang jelas pada grafik *scatterplot*, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2011).

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**



Grafik *scatterplot* pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

## 4.2 Hasil Uji Regresi

### 4.2.1 Hasil Uji Regresi Linier

Hasil uji regresi linier berganda model 1 yang digunakan untuk menjawab hipotesis 1 dan hipotesis 2, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3**

**Hasil Uji Regresi Linier Sederhana**

Keterangan	Koefisien	Signifikansi
Konstanta	59,145	0,000
Perilaku <i>Dysfunctional</i>	2,068	0,000

Dari hasil uji regresi linier sederhana model 1, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 59,145 + 2,068 X_1 + e$$

Pada tabel 4.3 terlihat bahwa variabel ketidakpastian lingkungan memiliki signifikansi  $> 0,05$ , sehingga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen.

### 4.2.2 Hasil Uji Regresi Linier dengan Variabel Moderasi (Metode Uji Nilai Selisih Mutlak)

Hasil uji regresi linier dengan variabel moderasi (metode uji nilai selisih mutlak) model 2 yang digunakan untuk menjawab hipotesis 2 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Regresi Linier dengan Variabel Moderasi**

Keterangan	Koefisien	Signifikansi
Konstanta	124.041	0,000
Perilaku <i>Dysfunctional</i>	6.402	0,000
Budaya Nasional	3.673	0,002
Selisih mutlak Perilaku <i>Dysfunctional</i> dengan Budaya Nasional terstandarisasi	-0,051	0,973

Dari hasil uji regresi linier dengan variabel moderasi (metode uji nilai selisih mutlak) model 2, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :



$$Y = 124.041 + 6.402X_1 + 3.673X_2 - 0.051 |X_1 - X_2| + e$$

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa variabel Selisih mutlak Perilaku *Dysfunctional* dengan Budaya Nasional terstandarisasi memiliki signifikansi < 0,05, sehingga menunjukkan bahwa budaya nasional tidak memoderasi hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional*.

## 5. Simpulan dan Saran

### 5.1 Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Perilaku *dysfunctional* berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen pada perusahaan ritel modern di Kota Jambi.
2. Budaya nasional tidak memoderasi hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional* pada perusahaan ritel modern di Kota Jambi.

### 5.2 Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada pada penelitian ini, perlu dilakukan penelitian berkelanjutan dengan menggunakan

berbagai analisis yang membedakan hasil penelitian ini, baik yang berperan sebagai variabel moderating maupun intervening karena diduga berpengaruh terhadap hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional*, seperti diantaranya komunikasi, struktur organisasi, dan komitmen organisasi.

2. Mengingat hasil yang diperoleh dalam penelitian mengenai hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional* ini tidak konsisten dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, maka sangat diperlukan penelitian yang berkelanjutan pada bidang yang sama, sehingga hasilnya akan lebih memperkaya khasanah keilmuan pada umumnya dan bidang akuntansi pada khususnya.
3. Bagi para peneliti lain yang berminat mengkaji ulang penelitian ini sebaiknya dapat melakukannya di beberapa daerah/Kota sehingga diperoleh responden atau sampel yang lebih banyak, sedemikian rupa generalisasi hasil penelitian akan lebih baik.

## DAFTAR REFERENSI

- Birnberg J.G., L. Turopolec, dan S.M. Young. 1983. "The Organizational Context of Accounting". *Accounting, Organizations and Society* 28: 97-126
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan dan Robert N Anthony. 2004. *Management Control Systems*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hofstede. 2001. *Cultural Dimension 30 Years Later: A Study of taiwan and the United States*. Ming-Yi wu. Intercultural Communication Studies XV: 1 Western Illinois University.
- Indriantoro, Nurdan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis- Untuk Akuntansidan Manajemen*. Yogyakarta : Yogyakarta BPFE.
- Maulana, Agus. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Binarupa Aksara.
- Merchant, Kenneth A. 1982. "The Control Function of Management". *Sloan Management Review* 24: 43-55 , 1990. "The Effects of Financial Controls on Data Manipulations and Management Myopia. *Accounting, Organizations and Society* 15 (4): 297-313 , 1998, *Modern Management Control System Text and Cases*, International Edition, Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi (Edisi Indonesia)*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Wiyantoro, Lili Sugeng dan Arifin Sabeni. 2007. *Hubungan Antara Sistem Pengendalian Manajemen Dengan perilaku Dysfunctional: Budaya Nasional Sebagai Variabel Moderating*. Jawa Tengah : Simposium Nasional Akuntansi X. Megister Sains Akuntansi (UNDIP).